

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FELIPE MARCELO GONZAGA DE CARVALHO**

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS  
PARA O CADASTRO E TRIBUTAÇÃO DE ALVARÁS DE ATIVIDADE  
DEPARTAMENTO DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO - PREFEITURA DE LAPA/PR**

**LAPA/PR**

**2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FELIPE MARCELO GONZAGA DE CARVALHO**

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS  
PARA O CADASTRO E TRIBUTAÇÃO DE ALVARÁS DE ATIVIDADE  
DEPARTAMENTO DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO - PREFEITURA DE LAPA/PR**

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade Federal do  
Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública Municipal.

Orientador: Prof. Rodrigo Soares

**LAPA/PR**

**2011**

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>04</b>
1.1	<i>APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....</i>	04
1.2	<i>OBJETIVO GERAL.....</i>	05
1.3	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	05
1.4	<i>JUSTIFICATIVA.....</i>	06
<b>2.</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA.....</b>	<b>07</b>
2.1	<i>SERVIDOR PÚBLICO.....</i>	07
2.2	<i>COMO CHEGAR A PADRONIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.....</i>	07
2.2.1	Treinamento.....	07
2.2.2	Padronização dos Processos Administrativos.....	10
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>4.</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>13</b>
4.1	<i>DESCRIÇÃO GERAL.....</i>	13
4.2	<i>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</i>	14
4.2.1	Processo de abertura de Alvará de Atividade no município de Lapa/PR.....	16
4.3	<i>TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</i>	18
4.3.1	Quadro 1 – Idade dos Entrevistados.....	19
4.3.2	Quadro II – Grau de Instrução dos Entrevistados.....	20
4.3.3	Quadro III – Tempo de Serviço – Em Anos.....	21
4.3.4	Quadro IV – Recebe orientação (curso específico) para desempenhar seu trabalho adequadamente?.....	22
4.3.5	Quadro V - Recebe orientação (Manuais de Procedimentos) para desempenhar seu trabalho adequadamente?.....	23
4.3.6	Quadro VI – No Departamento de Cadastro e Tributação, são oferecidos Manuais de Procedimentos?.....	24
4.3.7	Quadro VII – Havendo manuais de procedimentos para o Departamento de Fiscalização e Tributação, em sua opinião, o trabalho teria melhores resultados?.....	25
4.3.8	Quadro VIII – Entre as opções escolha uma que você acha ser fator onde deve mudar no Departamento de Cadastro e Tributação para haver mais produtividade.....	28

<b>5.</b>	<b>PROPOSTA.....</b>	<b>27</b>
5.1	<i>DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....</i>	27
5.1.1	<i>Apresentação.....</i>	27
5.1.2	<i>Objetivo.....</i>	28
5.1.3	<i>Atores Envolvidos.....</i>	28
5.1.4	<i>Diretrizes.....</i>	28
5.1.5	<i>Procedimentos.....</i>	29
5.1.5.1	<i>Servidor de Atendimento Balcão.....</i>	29
5.1.5.2	<i>Servidor Operador no Sistema - Expedição de Alvará de Atividade.....</i>	30
5.1.5.3	<i>Servidor Operador no Sistema - Expedição de Baixa de Alvará de Atividade.....</i>	31
5.2	<i>FLUXOGRAMAS.....</i>	33
5.2.1	<i>Fluxograma do Atendimento.....</i>	33
5.2.2	<i>Fluxograma Expedição de Alvará.....</i>	38
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## *1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA*

Um servidor público deve ter conhecimento dos procedimentos internos de suas funções e de seu departamento, desde o que é possível ser realizado no mesmo até onde não for da alçada do departamento e poder encaminhar o contribuinte para o devido atendimento que ele deseja. E como o servidor terá noções e conhecimento sobre as ações do departamento e demais serviços prestados pela Instituição Pública? Pelos conhecimentos passados por servidores públicos mais antigos, lotados no departamento e principalmente por manuais de procedimentos.

O presente trabalho está sendo desenvolvido na Instituição Pública Prefeitura do Município de Lapa/PR, no Departamento de Cadastro e Tributação, da Secretaria Municipal da Fazenda, no ano de 2011. Partindo-se da problemática quanto à falta de padronização nos procedimentos internos e externos, gerando ações diferentes de funcionário para funcionário nos macroprocessos, ou seja, os servidores públicos lotados no departamento não seguem uma linha de procedimentos para os trabalhos passados por manuais e sim por comandos verbais da chefia, tais como: fazer um cadastro de uma empresa e obter o Alvará de Atividade, alterar os dados cadastrais do IPTU, parcelamento das Dívidas Ativas como também nas ações de ITBI.

As instruções dadas por servidores públicos mais antigos aos recém-concursados também tem sido o fator dessa negligência ou a falta de disponibilizar o melhor serviço ao contribuinte, não porque desqualifica-se tais servidores públicos de instruir os novos concursados, mas muitas vezes esses antigos servidores habituaram-se com ações carregadas de etapas não descritas em manuais de procedimentos.

Segundo CHIAVENATTO:

Supervisor como tutor: o novo funcionário pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém o supervisor é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser visualizada negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas junto ao novo empregado: a. Transmitir ao novo empregado uma descrição clara da tarefa a ser realizada. b.

Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.c. Negociar com o novo empregado as metas e resultados a alcançar. d. Proporcionar ao novo funcionário a retroação adequada sobre o seu desempenho. (CHIAVENATTO, 2004)

É dado como cultura popular e aceito por muitos pensadores da Administração, como CHIAVENATTO, que um antigo funcionário ensine os procedimentos internos e externos para os mais recentes no setor, o que facilita a ambientação e familiarização destes no local de trabalho, aproximando cada vez mais os componentes de cada equipe, tendo como idéia a simbiose de ações do indivíduo perante a equipe e unindo-a cada vez mais, tendo com isso, melhores resultados no conjunto. Esse é o fator positivo, mas também existe o fator negativo.

O fator negativo de outorgar os ensinamentos das funções e procedimentos do setor a um antigo funcionário é que este pode passar apenas parte do que deveria ensinar, dependendo nesse caso do comportamento desse antigo funcionário no setor, se o mesmo não tem estado contente e animado em suas tarefas. Em parte, ensinando outro funcionário tem-se a idéia de que foi delegado poder ao servidor antigo para tutoria dos novatos no setor como forma de aumentar a auto-estima deste e ter melhor rendimento no trabalho.

É o que se propõe nesse trabalho: encontrar os problemas nos microprocessos no departamento e indicar uma solução para sua correção.

## *1.2 OBJETIVO GERAL*

Propor um Manual de Procedimentos para a área de Cadastro e Tributação de Alvarás de Atividade, no Departamento de Cadastro e Tributação.

## *1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Identificar os Macroprocessos do Departamento de Cadastro e Tributação.
- Verificar por meio de entrevistas se os funcionários do Departamento de Cadastro e Tributação detêm o conhecimento necessário para suas funções.

- Inexistindo um método, propor um Manual de Procedimentos para a Área de Cadastro e Tributação em Alvarás de Atividade.

#### *1.4 JUSTIFICATIVA*

Naturalmente o que se espera em um serviço público é ser atendido prontamente, apresentar o problema ou situação em que se encontra o contribuinte e receber os devidos procedimentos e atendimentos necessários para que se resolva sua situação em menor tempo possível, porém o que se vê em qualquer Instituição Pública não é essa realidade, talvez por questão de falta de conhecimento devido à função desempenhada – o que melhoraria com o auxílio de manuais de procedimentos internos ou mesmo por negligência do servidor público, cabendo nesse caso estudos para se atestar tais ações equivocadas.

O esforço estará em substituir uma administração pública estigmatizada nos dogmas dados pela população de ineficiente, altamente burocrática e com servidores pouco experientes em suas funções, sem treinamento na área e não possuindo ética profissional, por uma administração prestadora de serviços e participativa, onde passará a ser entendida como fornecedora de serviços, porém mantendo suas características próprias, ou seja, com algumas das leis, costumes e regime já executados no serviço público, sendo que seria apenas enfatizada a necessidade de alterações e refino na forma da prestação de serviço.

Preconiza-se outra ótica no serviço público, fazer com que o servidor seja mais preparado para poder executar suas funções, que tenha capacidade técnica, dessa forma, o contribuinte poderá receber um atendimento mais adequado e solucionar mais rapidamente seus problemas de maneira devida. Diante do exposto, faz-se necessário a elaboração de um manual de procedimentos para uma padronização dos serviços prestados ao contribuinte lapeano.

## 2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

### 2.1 *SERVIDOR PÚBLICO*

Para entender melhor esse significado, foi encontrado essa:

É aquele que, oficialmente exerce cargo ou função pública por ter sido aprovado em concurso público, trata-se de uma relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual com entidades governamentais tais como: União, Estado, Distrito Federal, Município e respectivas autarquias, agências reguladoras, empresas públicas, sociedade de economia mista ou fundações públicas. (MELLO, 2007).

O servidor público é peça fundamental em uma boa administração do Estado, pois cabe a ele receber os contribuintes, saber de seus problemas e se não puder solucioná-los, encaminhá-los a quem possa, seja no departamento onde está lotado ou para o setor específico, pois na administração pública: o servidor é a chave entre o Estado e sua sociedade.

A mola-mestra de tudo, o que move, o que impulsiona, é o servidor público, que é a pessoa física, natural, dotada de atributos próprios, de razão e emoção, basicamente e se pretende reformar o Estado, é preciso cuidar do servidor, como ser humano. Administração Pública: o servidor é a medida de todas as coisas.

Se as informações são dadas a todo e qualquer candidato a servidor público, ou melhor, se o candidato buscar saber o que de fato é um servidor público, suas funções, deveres e obrigações, muita coisa se agilizará e um grande passo para ser um bom servidor, já que a própria palavra diz servir, a isto o candidato deverá manter seu pensamento.

### 2.2 *COMO CHEGAR A PADRONIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO*

#### 2.2.1 *Treinamento*

A necessidade do treinamento do servidor público está no fino trato de suas funções e atendimento ao munícipe, visto que se sente uma dificuldade de pronto atender da forma que se prima, ou muitas vezes os procedimentos indevidos de alguns servidores recentemente concursados e até servidores antigos, pois não apresentam um trabalho dado como padrão devido à falta de manuais de procedimentos, os quais tendem a contribuir para o processo de padronização.



“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” CHIAVENATTO (2004, p.339)

Treinamento é um processo contínuo de aprendizagem, que deve ser elaborado e planejado pelas empresas, através do setor de Gestão de Pessoas (o antigo Recursos Humanos), com o objetivo de aumentar o nível de conhecimento dos seus funcionários, estimulando o interesse e proporcionando oportunidades de modificar o seu perfil, aumentando a capacitação e as habilidades técnicas ou intelectuais, visando melhorar o desempenho das atividades nos diversos setores da do órgão público, para exercer cargos com mais eficiência e responsabilidade.

A instituição pública que investe em treinamento, através de palestras ou cursos profissionalizantes, está se preocupando freqüentemente com o aperfeiçoamento de seus funcionários, além de estar em constante crescimento com o avanço das novas tecnologias, procuram satisfazer o contribuinte, melhorando o relacionamento interno e externo, buscando metas de aprendizagem para formar profissionais qualificados, estimulando o interesse do funcionário a trabalhar em equipe, para enfrentar novos desafios e aumentar seu conhecimento para desempenhar suas funções dentro da instituição. O treinamento deve ser uma atividade constante para que as pessoas estejam sempre atualizadas para suprir as necessidades do contribuinte.

Após um programa de treinamento, as empresas e também os órgão públicos devem avaliar nos participantes se houveram reais benefícios para a organização e se o treinado adquiriu o conhecimento esperado. Com o investimento em treinamento, a empresa e órgão público esperam ter um melhor resultado, através do aumento na produtividade, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal e melhoria no comportamento humano.

Além de um bom treinamento, as instituições públicas devem oferecer condições para que o empregado desenvolva melhor suas habilidades, com isso avaliando também a capacidade de cada participante, selecionando aqueles que obtiveram melhor aproveitamento, designando-os para os cargos específicos. Com o aumento da competitividade no trabalho e o avanço da tecnologia, os funcionários, na sua maioria, estão cada vez mais buscando se atualizar e se aperfeiçoar para alcançar seus objetivos.

Esse aprimoramento deve ser dado com treinamentos dos profissionais públicos, desde o aprendizado das questões éticas profissionais, até no aperfeiçoamento individual, mudando sua conduta perante a sociedade aonde vive. Porém, nota-se que tem faltado esse essencial

instrumento de trabalho: o treinamento, é possível que deva ser pela falta de condições financeiras dos órgãos públicos no tocante que a cada concurso executado e implementado, devem-se agrupar os aprovados chamados e dar-lhes treinamentos adequados.

O treinamento deve ser considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo melhor com os objetivos de cada órgão público, evidenciando o profissionalismo adequado e obtendo valor no serviço prestado. Isso mostra que tudo que o novo servidor possa captar, apreender e colocar em prática o que recebeu no treinamento vai ter uma produção melhor no desempenho de suas funções, dando-lhe também mais ânimo para o trabalho do dia-a-dia e afã para buscar melhorar sempre.

Além do treinamento, também deve haver o aprendizado, que são duas situações distintas:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. (CHIAVENATTO, 2004, p.339).

Entende-se que os treinamentos devidos, postos em prática dentro da Prefeitura são para que cada indivíduo, assumindo suas funções busque aprender o que de fato usará no seu dia-a-dia, dando habilidade e capacidade funcional, ajuda muito no trato e atenção dados aos contribuintes, os quais poderão receber o atendimento adequado e ágil, facilitando na busca de sanar os problemas encontrados.

A aprendizagem busca aprimoramento no comportamento individual, uma elevação gradativa pessoal, que resultará na mudança das atitudes que esse indivíduo vai tomar no seu ambiente de trabalho e também na vida particular, o conhecimento obtido traz um melhor atendimento, um melhor desempenho nas funções executadas, já que acabará dominando com mais facilidade uma situação encontrada e o desembarace é mais rápido.

Esse treinamento deveria ser aplicado de fato no serviço público local, pois melhoraria o atendimento e mostra mais atitude pró-ativa para o contribuinte, já que se despende um bom tempo no treinamento quase que particular, ou seja, o esforço é dado pelo indivíduo em

aprender as funções por vontade própria, com livros e apostilas disponibilizadas (manuais de procedimentos) nos departamentos e secretarias, mas que de fato sem nenhum curso específico direto e claro no aprimoramento necessário para as funções desempenhadas sejam executados.

### *2.2.2 Padronização dos Processos Administrativos*

De acordo com MENDONÇA (2010, p.14), os processos são divididos em três tipos: Clientes, Administrativos, Gerenciamento. Este trabalho focará os Processos Administrativos, que, segundo o autor acima, apesar de não serem visíveis para os clientes externos, são essenciais para as operações e o gerenciamento das mesmas.

A Prefeitura de Lapa/PR, no campo da gestão pública oferta serviços e assume a condição principal para a existência do funcionamento da chamada máquina pública. Para ROBBINS (apud MENDONÇA, 2010), embora possamos enumerar uma série de modelos existentes e aplicáveis em várias áreas do conhecimento, na administração os mais utilizados são os *normativos* e os *descritivos*.

Os modelos normativos buscam determinar, com o máximo de precisão ações capazes de produzir soluções vistas como ideais. Já os modelos chamados descritivos, procuram descrever como realmente as atividades ocorrem.

LEAVITT (1965) (apud MENDONÇA (2010) propôs um modelo ancorado por quatro variáveis: o contexto da tarefa (processos); os atores envolvidos; a estrutura adotada e a tecnologia disponível.

Com essa separação em quatro variáveis, distinguem-se as etapas para um processamento mais adequado do trabalho desempenhado pelo servidor público dentro do Departamento de Cadastro e Tributação, da Secretaria Municipal da Fazenda, Município de Lapa/PR.

De acordo com MENDONÇA (2010):

Destacamos a importância dos manuais, já que podemos caracterizá-los como fontes de consultas sobre a normalização de direitos e deveres, postos em prática em uma organização e, paralelamente, buscamos apresentar a metodologia do ciclo do PDCA como uma importante ferramenta, por meio da qual, as organizações públicas e privadas podem implementar planos e programas voltados à capacitação de pessoas para o exercício cotidiano de suas funções.

Entende-se com isso que sem manuais de procedimentos, os trabalhos desempenhados ficam aquém do esperado justamente porque não se tem uma padronização dos mesmos, variando o desempenho do trabalho de acordo com ações dúbias do servidor público porque não segue algo prescrito para as ações.

Tais ações dúbias não somente numa ação, mas no decorrer dos trabalhos realizados, pois no departamento atualmente são dois funcionários públicos que desempenham as funções de Cadastro de Alvará de Atividades e se não há um procedimento padrão, cada um seguirá de acordo com as orientações passadas verbalmente pela chefia ou mesmo advindas de ações de antigos servidores públicos lotados no departamento e tinham uma interpretação diferente do que atualmente se tem dos trabalhos desempenhados por outros servidores públicos, trazendo com isso diferenciações na execução de uma mesma ação.

Mesmo tendo um programa como banco de dados, não se tem parâmetro para cadastramento dos dados pessoais dos contribuintes, ou seja, quais seqüências deverão ser seguidas para evitar duplicidade de dados, como no caso de antes de fazer o cadastro pessoal, verificar no sistema de banco de dados se já existe no cadastro tal contribuinte ou mesmo se já existe duplicidade de dados fazer a unificação dos dados, pois para o sistema cada cadastro é único, não distingue se um CPF já cadastrado anteriormente pertence ao mesmo contribuinte e unificá-lo, o que poder ocorrer de dívidas num cadastro e noutro nada possuir e não passar as informações corretas ao contribuinte na entrega de um Alvará de Atividade, por exemplo.

Com o uso de um manual de procedimentos, o servidor público lotado no Departamento faria todos os requisitos indicados no manual e evitaria tais duplicidades de dados por não ter em mente o que fazer seqüencialmente.

### **3. METODOLOGIA**

Inicialmente realizou-se a identificação dos macroprocessos do Departamento de Cadastro e Tributação por meio de visita de campo no departamento e levantamento de dados.

Após verificou-se por meio de entrevistas se os funcionários do Departamento de Cadastro e Tributação detêm o conhecimento necessário para suas funções.

A abordagem da pesquisa foi de caráter populacional devido ao número reduzido de funcionários no departamento. Após a aplicação das entrevistas, realizou-se a tabulação dos dados.

Como se constatou a inexistência de procedimentos padrões está sendo proposto um Manual de Procedimentos mediante pesquisa bibliográfica sobre o tema para a Área de Cadastro e Tributação em Alvarás de Atividade.

## **4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

### *4.1 DESCRIÇÃO GERAL*

A organização pública escolhida para o estudo desse trabalho é a Prefeitura de Lapa/PR, focando o Departamento de Cadastro e Tributação, da Secretaria Municipal da Fazenda. Quanto à composição do quadro de funcionários da Prefeitura de Lapa/PR atualmente contém 1.242 servidores públicos, dentre estes 17 estão lotados nos Departamento de Cadastro e Tributação (oito servidores públicos lotados) e Departamento de Fiscalização Tributária (nove servidores públicos lotados).

Quanto à estrutura física da Prefeitura de Lapa/PR, não há um local centralizado para acomodar todas as secretarias e seus departamentos (tem-se um estudo e futuro projeto para isso, porém nada concreto ainda) e dessa maneira, cada secretaria acomoda-se em alguma área mais aproximada da região central da cidade, em prédios próprios (governo municipal) ou locada (dependendo do contrato de locação e das disponibilidades físicas). Com isso, o contribuinte despende seu tempo para se locomover de uma secretaria à outra, ou de um departamento a outro, pois nem todos os departamentos de uma mesma secretaria estão acomodados em mesmo ambiente/área – questão de espaço físico não suportável para todas as ações da secretaria e seu corpo de servidores lotados.

A estrutura física do Departamento de Cadastro e Tributação está em mesmo local com o Departamento de Fiscalização Tributária, devido às ações de ambos os departamentos estarem interligados fica necessário estarem em mesmo ambiente/local. Está localizada no Centro de Lapa/PR em uma casa repartida para os dois departamentos a 100 (cem) metros da Secretaria Municipal da Fazenda.

Cada Gestão Municipal também influencia nessa questão de locais para suas secretarias – embora algumas já dotadas de espaço próprio recentemente construído (Secretaria Municipal de Educação, Gabinete do Prefeito, por exemplo), porém outras ficam à disposição do Gestor Municipal quanto a manter-se em local já estabelecido anteriormente ou reagrupar secretarias, formando super-secretários com poder para abraçar mais departamentos e secretarias. Isso tudo será fator de melhoria ou não para o contribuinte, pois com essas mudanças entre Gestões Municipais geralmente não se leva em conta facilitar o acesso do contribuinte ao atendimento no serviço público.

São realizadas as seguintes ações no Departamento de Cadastro e Tributação:

- Cadastramento de Pessoas Físicas e Jurídicas – para efeito de cobrança de taxas e impostos determinados.
- IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano - Cadastro dos proprietários de imóveis no município e as devidas tributações inerentes.
- ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Intervivos – Cadastro e tributação na troca, venda e permuta de bens imóveis entre pessoas no município.
- Alvará de Atividade – Cadastro e tributação de pessoas físicas e jurídicas que disponibilizarão alguma atividade remunerada no município.
- Dívida Ativa – Cadastro e tributação de contribuintes que acumularam débitos e dívidas de impostos municipais.

#### *4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA*

De acordo com o relato acima, cada Gestor Municipal interfere na estrutura organizacional e no fluxograma da Instituição Prefeitura de Lapa/PR, sendo assim, o trabalho desempenhado pelos servidores públicos em cada departamento e secretarias varia muito e estará concomitantemente interligado à nova estrutura organizacional e seus procedimentos internos.

Na atual Gestão Municipal, tem-se um Protocolo Central onde, em teoria, deveria ser o contato único entre o contribuinte e o serviço público, pois se imaginou o contribuinte querendo qualquer ação do serviço público local sendo atendido num ambiente apenas, sem precisar fazer uma “*via-sacra*” entre departamentos e secretarias para conseguir atendimento e retirada dos documentos oficiais disponibilizados pela Prefeitura.

O que ocorre realmente é ainda o contribuinte fazer seu pedido/requerimento no Protocolo Central, mas ter a necessidade de ir até o departamento ou secretaria determinada para ser atendido e nem sempre se limita a ir somente num departamento ou secretaria, cabendo nesse caso a velha “*via-sacra*”, porém reduzida para se chegar ao que deseja.

Sendo assim, todos os procedimentos internos também serão afetados, pois não se mantém uma regra ou não existe algo além do fluxograma criado pela Secretaria de Administração.

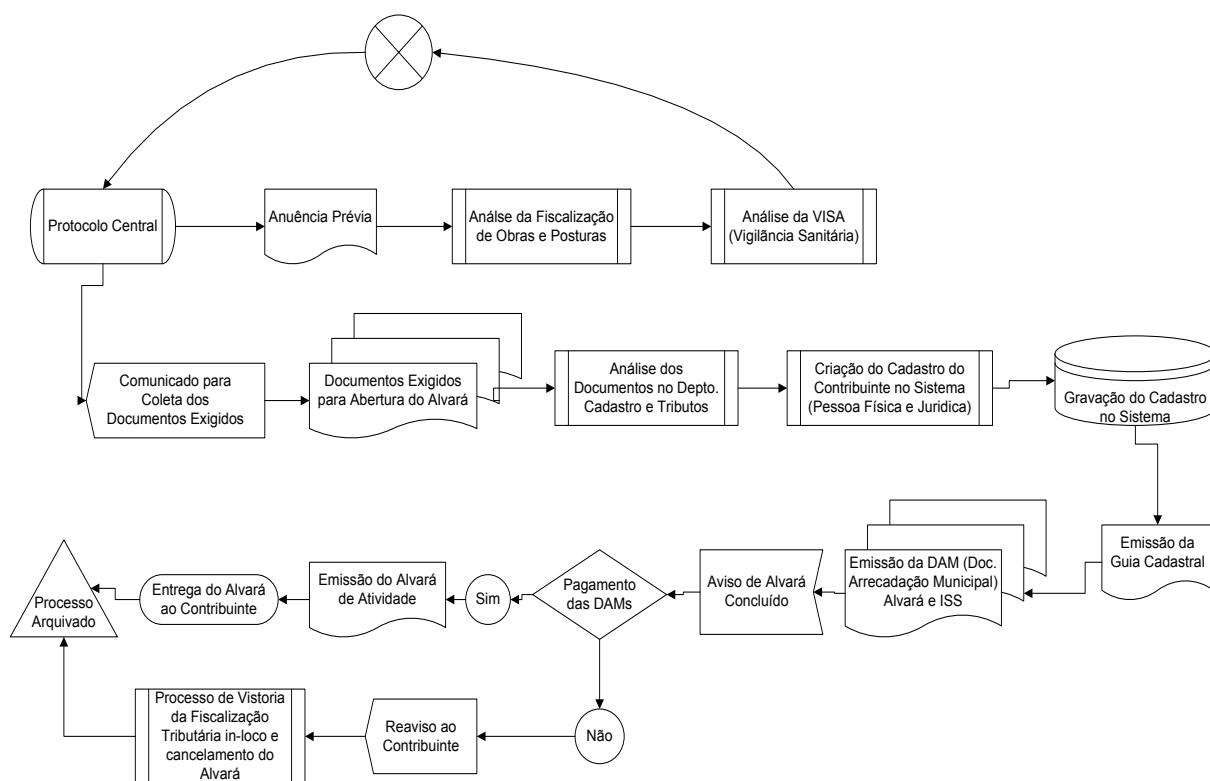
No Departamento de Cadastro e Tributação, seguem-se as orientações ditadas pelo Diretor do Departamento e da Chefia do Departamento, estes determinam procedimentos verbais à equipe, ou seja, dando orientações do que devem ser feitas naquele momento, agindo de maneiras diferentes em determinados processos requeridos pelos contribuintes, o que geram dúvidas quanto à maneira de proceder de modo geral nas ações dotadas aos servidores lotados no departamento.

Para entender isso, descrevo o procedimento para Alvará de Atividade:

- Contribuinte entra com a Anuência Prévia no Protocolo Central – documento que será usado pelo Departamento de Obras e Posturas e Vigilância Sanitária para verificar se o local está regular quanto à Alvará de Construção e Habite-se e se a atividade pretendida é válida para o espaço físico e meio ambiente local.
- Após aprovação da Anuência Prévia – Contribuinte entra com o Requerimento de Alvará de Atividade no Protocolo Central – com os documentos exigidos por lei municipal, no Protocolo Central, recebendo um número de protocolo para acompanhar seu processo. Aqui se abre aspas sobre o procedimento a ser seguido: se é um contribuinte influente, pede-se urgência nos procedimentos e se não é influente, segue-se o trâmite normal do processo.
- Cadastra-se o contribuinte no sistema, atualmente utiliza-se o Betha Tributos como sistema de processamento de dados, faz-se os devidos tributos frente à atividade requerida e o espaço físico utilizado (para cobrança da Licença Sanitária).
- Expede-se carne de pagamento, entrega o carnê ao contribuinte no Departamento de Cadastro e Tributação e aguarda que o mesmo pague ou parcela única (com 10% de desconto) ou a primeira parcela para a retirada do Alvará de Atividade.
- Após pagamento, retira-se o Alvará de Atividade no Departamento de Cadastro e Tributação.



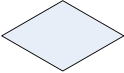


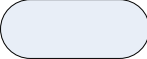

#### 4.2.1 Processo de abertura de Alvará de Atividade no município de Lapa/PR



Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.

*Legenda:*

	Início
	Documento
	Procedimento
	Retornar
	Documento Múltiplo
	Informação ao Usuário
	Gravação/Armazenamento

	Decisão
	Mensagem ao Usuário
	Conector de Fluxo
	Término
	Arquivamento

De acordo com o fluxograma acima, os passos para um contribuinte, seja ele pessoa física ou jurídica, para reter um Alvará de Atividade começa pelo Protocolo Central, o qual foi reestruturado dessa forma com o pensamento do evitar que o contribuinte faça uma “via-sacra” entre departamentos e secretarias municipais até chegar à obtenção do seu Alvará de Atividade.

Para obter o Alvará de Atividade, são dois procedimentos: Anuência Prévia e Cadastro do Contribuinte. Tem-se o envio da intenção de atividade no documento Anuência Prévia, o qual passará por dois departamentos: Fiscalização de Obras e Posturas e Vigilância Sanitária (VISA), onde cada um desses departamentos fará suas análises e vistorias para verificar se o local desejado compete com a (s) atividade (s) elencada (s) no pedido do contribuinte. Após procedimentos legais e exigidos em cada departamento, a anuência volta para o Protocolo Central que informa o contribuinte para levar demais documentos exigidos que farão parte do processo do cadastro pessoal.

A próxima etapa será o envio do processo montado para o Departamento de Cadastro e Tributos, o qual analisará todos os documentos e ingressará os dados cadastrais no Programa Betha, que serve de banco de dados, que é integrado com outros departamentos e servirá de base para demais ações onde haver necessidade de busca dos dados cadastrais de cada contribuinte.

Não havendo problemas no cadastro do contribuinte é emitido a Guia Cadastral e a DAM (Documento de Arrecadação Municipal) do Alvará e havendo prestação de serviços, também será emitido a DAM do ISS (Imposto Sobre Serviços) e após pagamento das mesmas emite-se o Alvará de Atividade. No entanto, pode ocorrer do contribuinte não pagar as DAMs,

porém está exercendo atividade indevidamente e o Departamento de Fiscalização Tributária parte para vistorias in-loco e autua e até fecha o estabelecimento até pagamento dos tributos e impostos ou mesmo cancelando o Alvará de Atividade do contribuinte.

Com esses procedimentos, o que se evidencia é que a ideia de Protocolo Central ainda não é tão central como deveria ser, ou seja, sendo um único local para atendimento ao contribuinte, sem que o mesmo necessite passar por outros departamentos até que tenha resolvido seu problema ou tenha os documentos cedidos pela prefeitura.

Esse é um procedimento não exclusivo para Cadastro e Tributação de Alvarás de Atividades, mas para todos os demais trabalhos que o departamento desenvolve: IPTU, ITBI e Dívida Ativa.

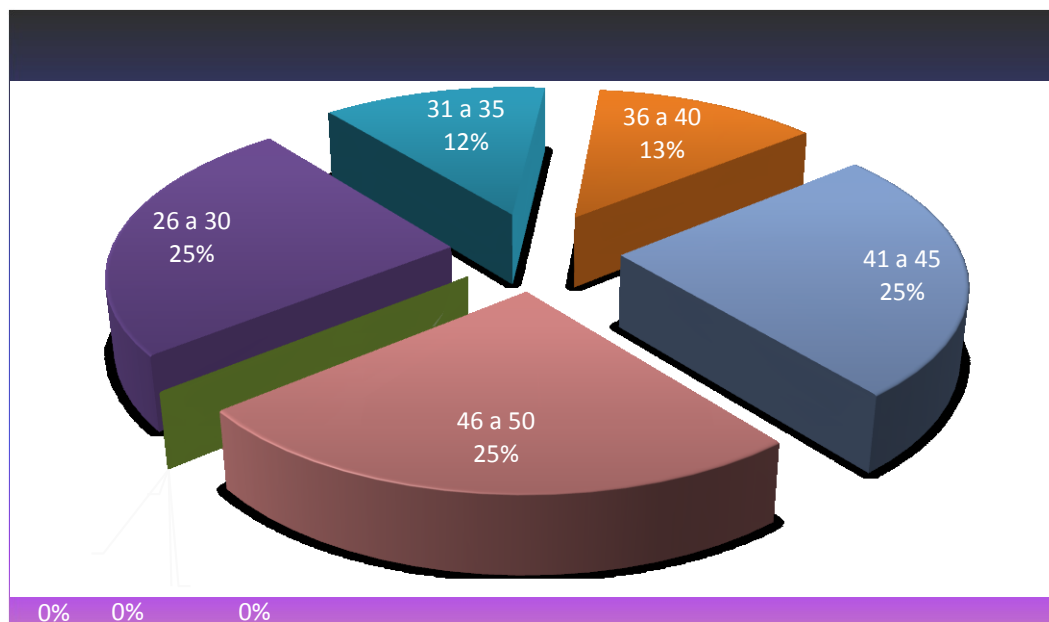
Não existe também um manual de procedimentos internos quanto ao atendimento no balcão, ou seja, quando o contribuinte vem até o Departamento de Cadastro e Tributação, o que é informado é que qualquer servidor lotado no departamento atenda o contribuinte no balcão, mas o que se tem de fato é a separação de ações, no caso se for um contribuinte querendo ações de ITBI é o servidor que desempenha tal função que deverá proceder as ações, mesmo que este não esteja momentaneamente no local, o contribuinte deverá aguardar até que o mesmo retorne e dê continuidade aos procedimentos requeridos.

Não que seja ruim tal procedimento, é importante salientar que aquele que está com o exercício da função deverá dar o melhor atendimento ao contribuinte requerente da mesma, mas existem momentos que a divisão das tarefas poderia não ser apenas centralizada, mas que todos os servidores pudessem atuar em todas elas e resultar num atendimento mais rápido.

#### *4.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS*

Para ter certeza se um Manual de Procedimentos seria aplicável no Departamento de Cadastro e Tributação, foram feitas entrevistas com os servidores públicos lotados no departamento, segue-se a tabulação e análise dos dados.

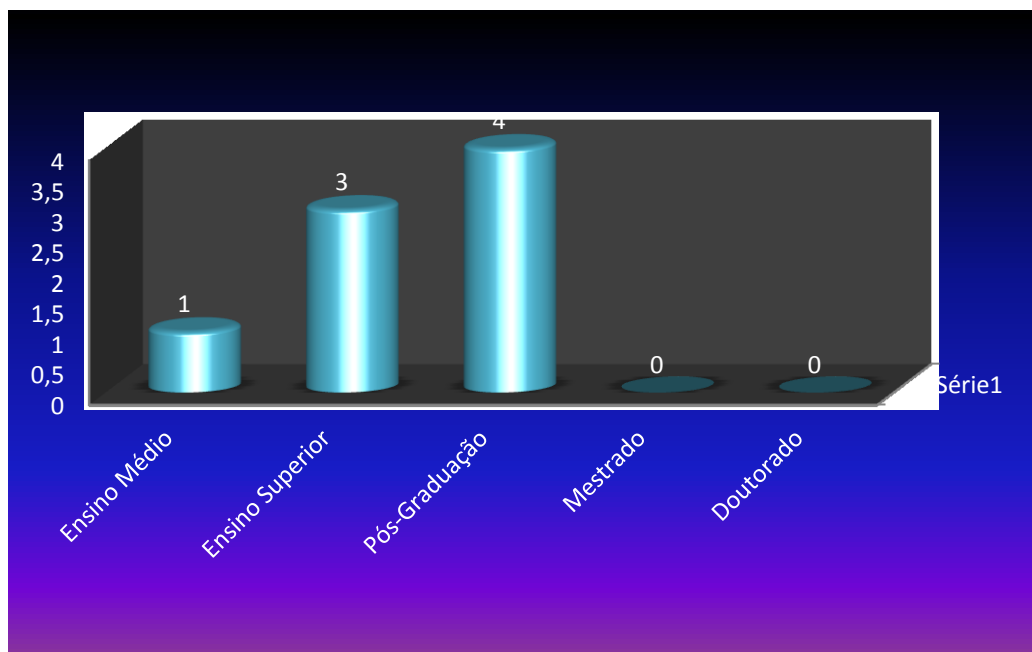
#### 4.3.1 Quadro 1 – Idade dos Entrevistados



Dentro do universo de 08 (oito) servidores públicos lotados no Departamento de Cadastro e Fiscalização, o que se percebe neste quadro é uma igualdade de funcionários nas faixas etárias entre 26 a 30 anos (25%), 41 a 45 anos (25%) e 46 a 50 anos (25%) e demais estão compreendidas nas faixas etárias de 36 a 40 anos (13%) e 31 a 35 anos (12%).

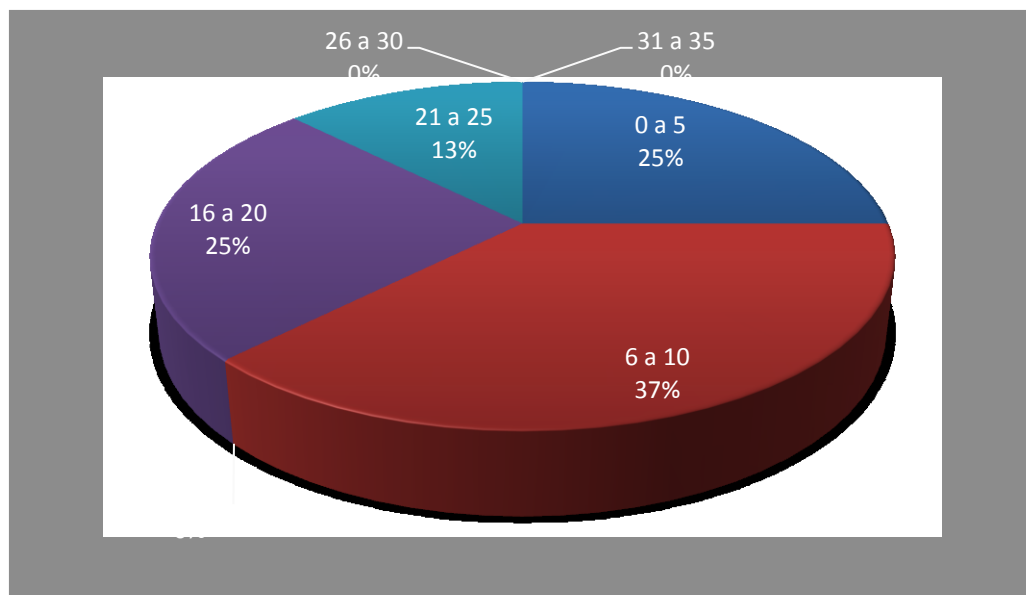
Entende-se que para as faixas etárias entre 41 a 50 anos de idade, somando 50% dos entrevistados, a colocação de manuais de procedimentos pode haver uma certa resistência já esperada pela questão da faixa etária que se encontram, o que caberá um estudo para saber se o comportamento após implementação dos manuais de procedimentos está sendo adequado e se assimilaram tais manuais no dia-a-dia laboral.

#### 4.3.2 Quadro II – Grau de Instrução dos Entrevistados



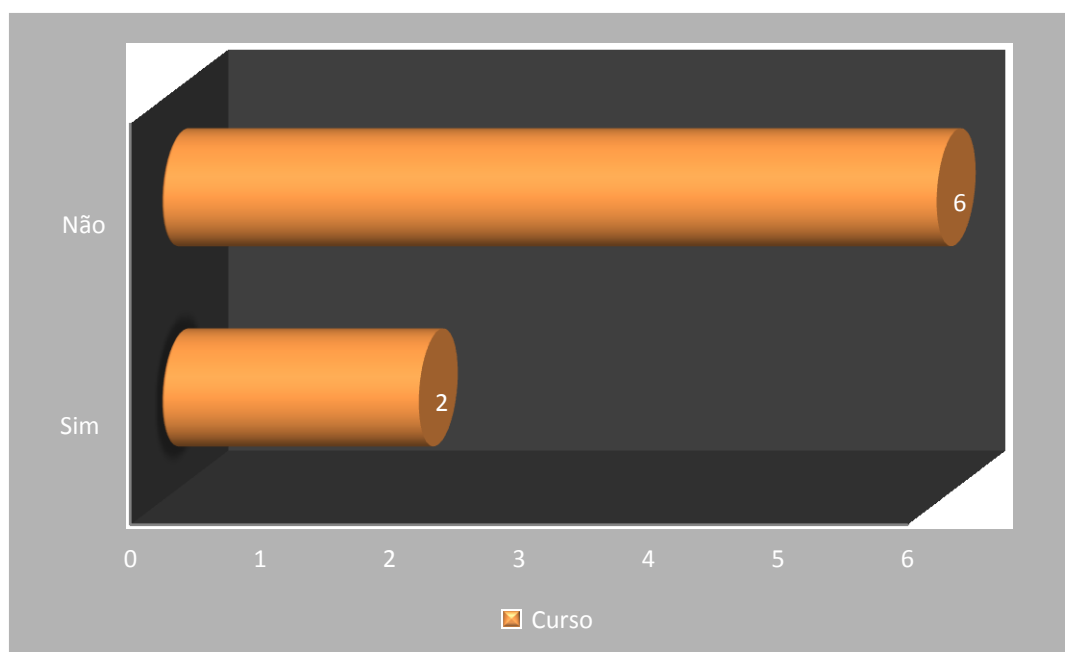
Constata-se nesse quadro que o grau de instrução no universo de 8 (oito) servidores públicos no Departamento de Cadastro e Fiscalização está compreendido no Ensino Superior (3 servidores públicos) e com Pós-Graduação (4 servidores públicos) e somente 1 servidor público com o Ensino Médio. Entende-se que tais servidores não ficaram estagnados no tempo em questão do aprimoramento do conhecimento, porém pela análise dos dados encontrados nas entrevistas indica-se a necessidade de maior aprimoramento técnico, o que também vêem a inclusão de manuais de procedimentos como aprimoramento das suas funções.

#### 4.3.3 Quadro III – Tempo de Serviço – Em Anos



A representação desse gráfico mostra uma maior concentração de funcionários públicos entre seis a dez anos de serviço público (37%) seguido igualmente entre 0 (zero) a 5 anos (25%) e 16 a 20 anos (25%), sendo observado pelas entrevistas é um sensível crescimento ou manutenção do otimismo dos iniciantes ao trabalho que começaram a desempenhar suas funções, podendo ser entendido como a vontade ainda forte de trabalhar, animado com o novo emprego, mas ao longo do tempo, pelas respostas das entrevistas, percebeu-se um certo descontentamento, justamente por não receberem cursos de aperfeiçoamento ou manuais de procedimentos, o que serão mostrados noutros gráficos.

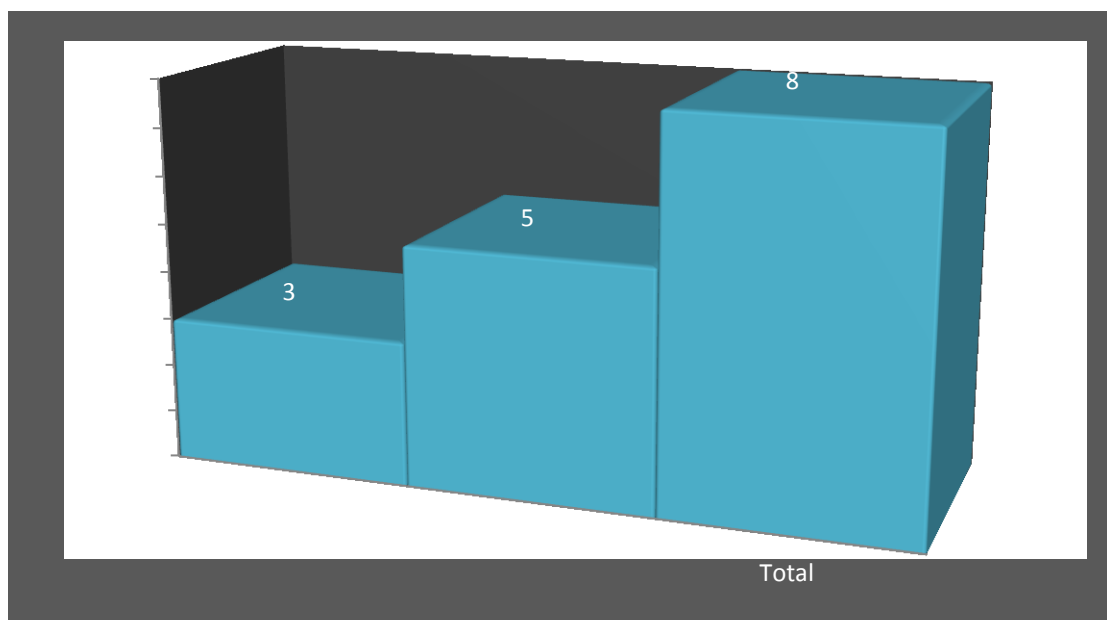
4.3.4 *Quadro IV – Recebe orientação (curso específico) para desempenhar seu trabalho adequadamente?*



Embora os servidores públicos do município de Lapa/PR lotados no Departamento de Cadastro e Tributação sejam um pequeno grupo / equipe, o quadro acima indica que a maioria (seis funcionários) não receberam algum curso específico e apenas dois funcionários entenderam que as instruções dadas foram contabilizadas como orientações, mesmo não sendo oficialmente dados como cursos, os entrevistados alegaram que tiveram tais instruções com antigos servidores públicos lotados no setor.

Entende-se por isso a necessidade de manuais de procedimentos para que a execução das ações sejam as adequadas para as mesmas e não somente seguir orientações passadas por outros servidores, não desqualificando-os, mas também não podem ser classificadas como as melhores e mais adequadas instruções para cada ação.

*4.3.5 Quadro V - Recebe orientação (Manuais de Procedimentos) para desempenhar seu trabalho adequadamente?*

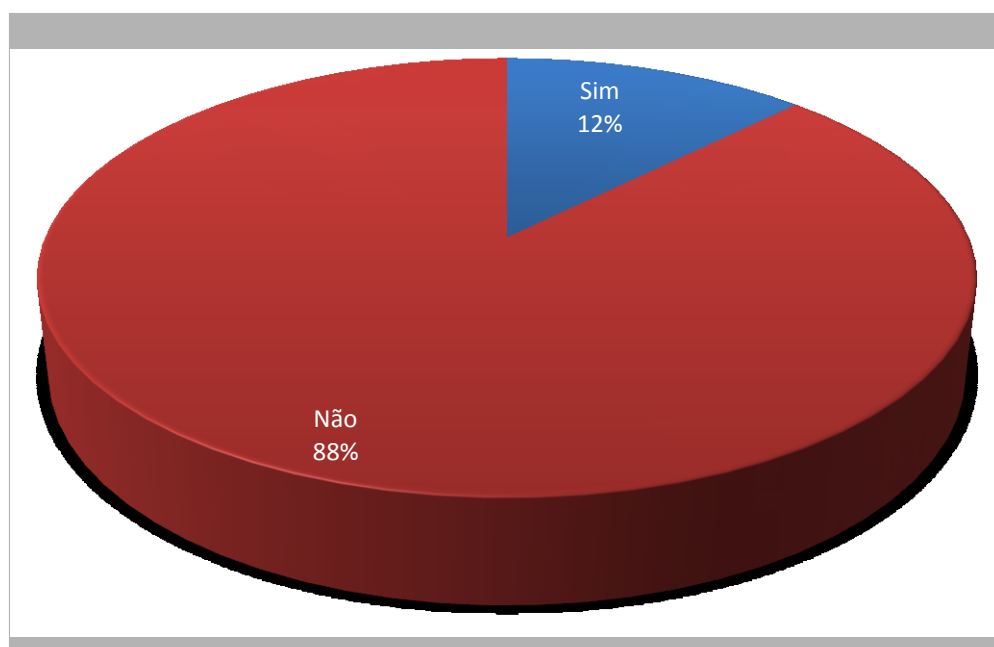


Durante as entrevistas feitas, (três) dos entrevistados entenderam que as orientações contidas no Manual do Servidor Público Municipal já bastariam para o desenvolvimento de suas funções, porém para a maioria (cinco) dos entrevistados afirmaram que não receberam orientações advindas de manuais de procedimentos, mesmo cientes que leram o manual do servidor público municipal, isto porque não existe dentro desse manual as ações distintas das funções e ações em cada departamento, coisa que para 3 servidores públicos entrevistados afirmaram que receberam tais orientações por manuais de procedimentos.

Foi notado pelas entrevistas realizadas que os servidores públicos sentem falta sim de aperfeiçoamento na área em que atuam, o que corresponde uma demanda necessária por manuais de procedimentos, para desenvolverem as ações corretas no departamento e não ocorrer dúvidas quanto a forma de proceder, sem depender apenas das orientações verbais passadas por outros servidores, do que entendem que deve ser feito e não do que realmente é o devido.

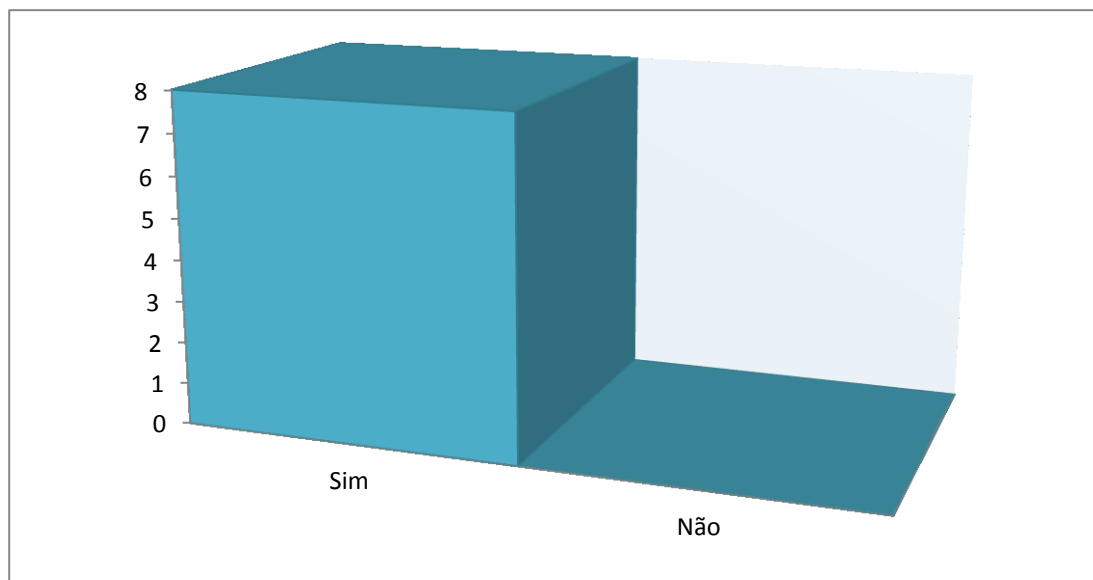


*4.3.6 Quadro VI – No Departamento de Cadastro e Tributação, são oferecidos Manuais de Procedimentos?*



Pelo gráfico mostra exatamente o comentário anteriormente feito: uma demanda necessária por manuais de procedimentos no departamento, visto que a maioria dos servidores públicos municipais lotados no Departamento de Cadastro e Fiscalização (88%) afirmaram não existir qualquer manual de procedimentos para as ações no departamento. Enquanto apenas 12% dos servidores públicos municipais alegarem ter manuais de procedimentos, porém eles ainda comentaram também que tais manuais na verdade são oriundos de documentos existentes de ações feitas por antigos servidores públicos lotados no departamento, não sendo tais documentos realmente conotados como manuais, mas sim um esboço de alguns procedimentos a ser executados para certas funções desempenhadas, mas não detalha todas as funções e ações a ser desempenhadas no departamento.

*4.3.7 Quadro VII – Havendo manuais de procedimentos para o Departamento de Fiscalização e Tributação, em sua opinião, o trabalho teria melhores resultados?*

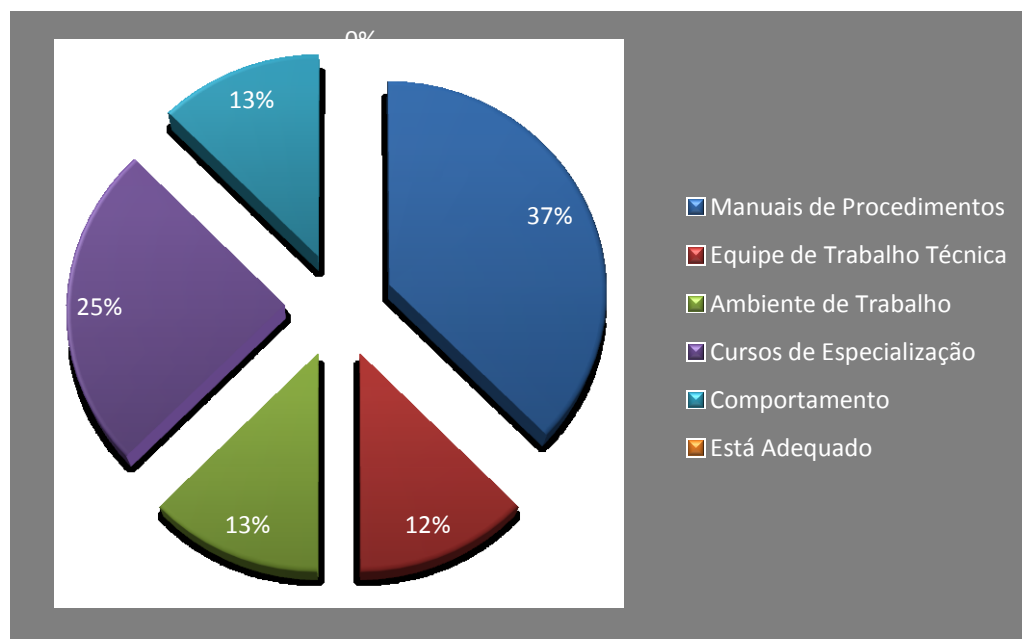


Como se percebe no quadro acima, todos os oito servidores públicos municipais lotados no Departamento de Cadastro e Tributação afirmaram que na possibilidade de existência de Manuais de Procedimentos o trabalho desempenhado teria melhor resultado.

Nas explicações passadas pelos entrevistados o que se salienta é que tais manuais trariam benefícios com relação à padronização dos procedimentos, claro que enfatizaram também as devidas atualizações desses manuais para contemplar as inovações da legislação.

Não houve relutância entre os entrevistados quanto à aplicabilidade de manuais de procedimentos no departamento, sinal claro que concordam haver documentos legais contendo os procedimentos devidos dentro do departamento, saindo assim dos atos equivocados para atos legais.

4.3.8 Quadro VIII – Entre as opções escolha uma que você acha ser fator onde deve mudar no Departamento de Cadastro e Tributação para haver mais produtividade



O que reflete no gráfico acima é o pedido dos servidores públicos municipais lotados no Departamento de Cadastro e Tributação pela criação de Manuais de Procedimentos (37%) e por Cursos de Especialização (25%), o que somados correspondem a 62% dos entrevistados se sentido despreparados para desempenhar suas funções. Ainda destaca-se a mudança de Comportamento (13%) e uma Equipe de Trabalho mais Técnica (12%). Tais dados corroboram e reforçam o pensamento deste trabalho de colocar em prática manuais de procedimentos no departamento para padronização das ações.

Com essa tabulação e análise dos dados, torna-se necessária a aplicação de manuais de procedimentos, o que será apresentada a proposta nas próximas páginas.

## **5. PROPOSTA**

### *5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA*

No capítulo anterior foram descritos os procedimentos atuais no Departamento de Cadastro e Tributação e o que se propõe nesse trabalho é uma mudança de comportamento dos servidores públicos lotados no mesmo, que serão norteados por manuais de procedimentos, que auxiliarão a manter um padrão de trabalho a ser exercido para todos os processos desse departamento.

Nessa proposta, não será necessária mudança na estrutura física do Departamento de Cadastro e Tributação, já que a mesma está bem localizada, focando apenas a estrutura dos procedimentos adotados para o trâmite dos processos requeridos pelos contribuintes.

Quanto ao método, por meio de questionário disponibilizado aos servidores locados no Departamento de Cadastro e Tributação para averiguar se os procedimentos atuais realizados no departamento são satisfatórios ou se cabe a inclusão de um manual de procedimentos, segue abaixo a proposta do manual de procedimentos para as ações no Departamento de Cadastro e Tributação.

#### *5.1.1 Apresentação*

As ações realizadas no Departamento de Cadastro e Tributação, da Secretaria Municipal da Fazenda, Prefeitura da Lapa/PR são operações de caráter tanto receptivo quanto proativo, ou seja, poderão receber demandas diversas vindas de outros departamentos e secretarias e de contribuintes, como também criar meios para que suas ações sejam mais eficazes e cumpram com as missões delineadas para este departamento. A forma de ação será integrada ao atendimento pessoal/presencial, atendimento telefônico, atendimento virtual (Internet) e rede interna, cabendo ao servidor estar sempre pronto para melhor atender.

A área de Cadastro do Alvará de Atividade é uma das ações mais importantes como fonte de arrecadação municipal, sendo assim, caberá ao servidor buscar aprimorar seus conhecimentos para desempenhar tal função adequadamente e usar com discrição as informações contidas nos documentos cedidos pelos contribuintes.

### *5.1.2 Objetivo*

Nortear e disciplinar as operações que envolvam atendimento no Departamento de Cadastro e Tributação nas ações de Cadastro de Alvará de Atividade, desde o recebimento do contribuinte/cidadão que demanda alguma ação desse departamento até a finalização do processo seu e arquivamento devido.

### *5.1.3 Atores Envolvidos*

- Cidadão/Contribuinte demandante do atendimento
- Diretor do Departamento
- Chefe de Departamento
- Operador do atendimento

### *5.1.4 Diretrizes*

I. Preparar, sob o aspecto tributário, os Alvarás de Atividade de Localização e Funcionamento dos estabelecimentos: Comerciais, Industriais e Prestadores de Serviços, consultando, quando for o caso, os órgãos competentes.

II. O processo será operacionalizado através de um sistema informatizado de cadastro dos dados e informações dos contribuintes, cabendo ao funcionário a exatidão das informações para que sejam gerados os cálculos corretos para o contribuinte.

III. Organizar e manter rigorosamente atualizado o cadastro fiscal do município.

IV. Manter organizada e atualizada a planta de setorização fiscal.

V. Realizar com periodicidade o trabalho de revisão em campo, para atualização dos diferentes cadastros.

VI. Providenciar os cálculos necessários para a fixação dos valores e medidas que servirão de base para o lançamento dos impostos e taxas.

VII. Providenciar, em época própria, a inscrição dos contribuintes de impostos e taxas.

VIII. Sugerir alternativas para melhorar o sistema tributário do Município.

IX. Unificar os cadastros existentes sobre contribuintes, facilitando as informações necessárias e evitando duplicidade de dados e cadastros, o que causam desperdício de tempo.

X. Analisar todos os casos de reclamações contra lançamentos feitos e executando atendimento aos procedentes e buscando orientações superiores quando houver dúvidas.

XI. Realizar a baixa e o controle de pagamentos dos tributos e dos débitos municipais, por meio do comprovante de pagamento ou pesquisando no sistema a baixa automática.

XII. Executar qualquer outra tarefa correlata determinada pelo Diretor do Departamento de Cadastro e Tributação.

### *5.1.5 Procedimentos*

#### *5.1.5.1 Servidor de Atendimento Balcão*

1. Atender/recepcionar o contribuinte/cidadão demandante da ação.
2. Prestar atenção aos anseios do contribuinte e passar todas as informações necessárias referente ao pedido.
3. Esclarecer as dúvidas referentes ao procedimento de abertura de Alvará de Atividade de Funcionamento, informando quais documentos deverão ser entregues com o requerimento.
4. Fornecer os requerimentos de abertura de Alvará de Atividade.
5. Indicar ao contribuinte onde fica o Protocolo Central para dar entrada dos documentos: Anuência Prévia e Requerimento de Abertura de Alvará de Atividade.
6. Indagar o contribuinte se deseja alguma outra informação, caso não havendo, agradece pelo contato, dispensando-o em seguida.
7. Caso ainda demandar outras ações, realizar procedimento de contato com outros atores responsáveis pelo devido esgotamento.
8. Atendimento concluído agradece ao contribuinte pelo contato e dispensa-o em seguida.

#### *5.1.5.2 Servidor Operador no Sistema - Expedição de Alvará de Atividade*

1. Recebe o processo de pedido de Alvará de Atividade.
2. Confere os documentos necessários e a exatidão dos mesmos.
3. Verificar no sistema de banco de dados, nesse caso, Sistema Betha Tributos, se o(s) contribuinte(s) já tem (têm) cadastro, se caso tiver, confirmar todas as informações e acrescentar dados faltantes. Caso não tiver cadastro, proceder o cadastramento do mesmo, tanto como Pessoa Física quanto Pessoa Jurídica, salvo em casos de serviços autônomos e entrar como Pessoa Física cadastrá-lo somente como Pessoa Física.
4. Cadastra-se o Econômico para o contribuinte, acrescentando nesse momento as atividades requeridas, assim como os dados da metragem do espaço físico a ser utilizado para a(s) atividade(s) e o horário de abertura e fechamento do estabelecimento.
5. Enquadra a(s) atividade(s) de acordo com o Código Tributário Municipal, calculando os valores devidos das atividades.
6. Emitir a DAM (Documento de Arrecadação Municipal) de Alvará de Atividade e havendo Prestação de Serviços, emitir também a DAM de ISS.
7. Emitir a Ficha Cadastral do Contribuinte.
8. Emitir o Alvará de Atividade
9. Emitir C.I. (Comunicado Interno), direcionando o processo de pedido de alvará de atividade para o Departamento de Vigilância Sanitária (VISA) para expedição da Licença Sanitária.
10. Encaminhar processo para o visto da Chefia e Diretor do Departamento de Cadastro e Tributação.
11. Protocolar processo e enviá-lo à VISA.
12. Comunicar ao contribuinte informando a conclusão do Alvará de Atividade.
13. Entregar a(s) DAM(s) ao contribuinte informando da necessidade de pagamento da via única com desconto ou parcelamento do alvará para retirada do Documento Alvará de Atividade.
14. Aguarda-se pagamento das taxas verificando no Sistema Betha Tributos a baixa do mesmo para a entrega do Alvará de Atividade.
15. Processo retornado da VISA, retira-se a Licença Sanitária do processo.
16. Informar ao contribuinte da retirada do Alvará de Atividade e da Licença Sanitária no Departamento de Cadastro e Tributação.

17. Encaminhar o processo de pedido de Alvará de Atividade para o Protocolo/Arquivo.

#### *5.1.5.3 Servidor Operador no Sistema - Expedição de Baixa de Alvará de Atividade*

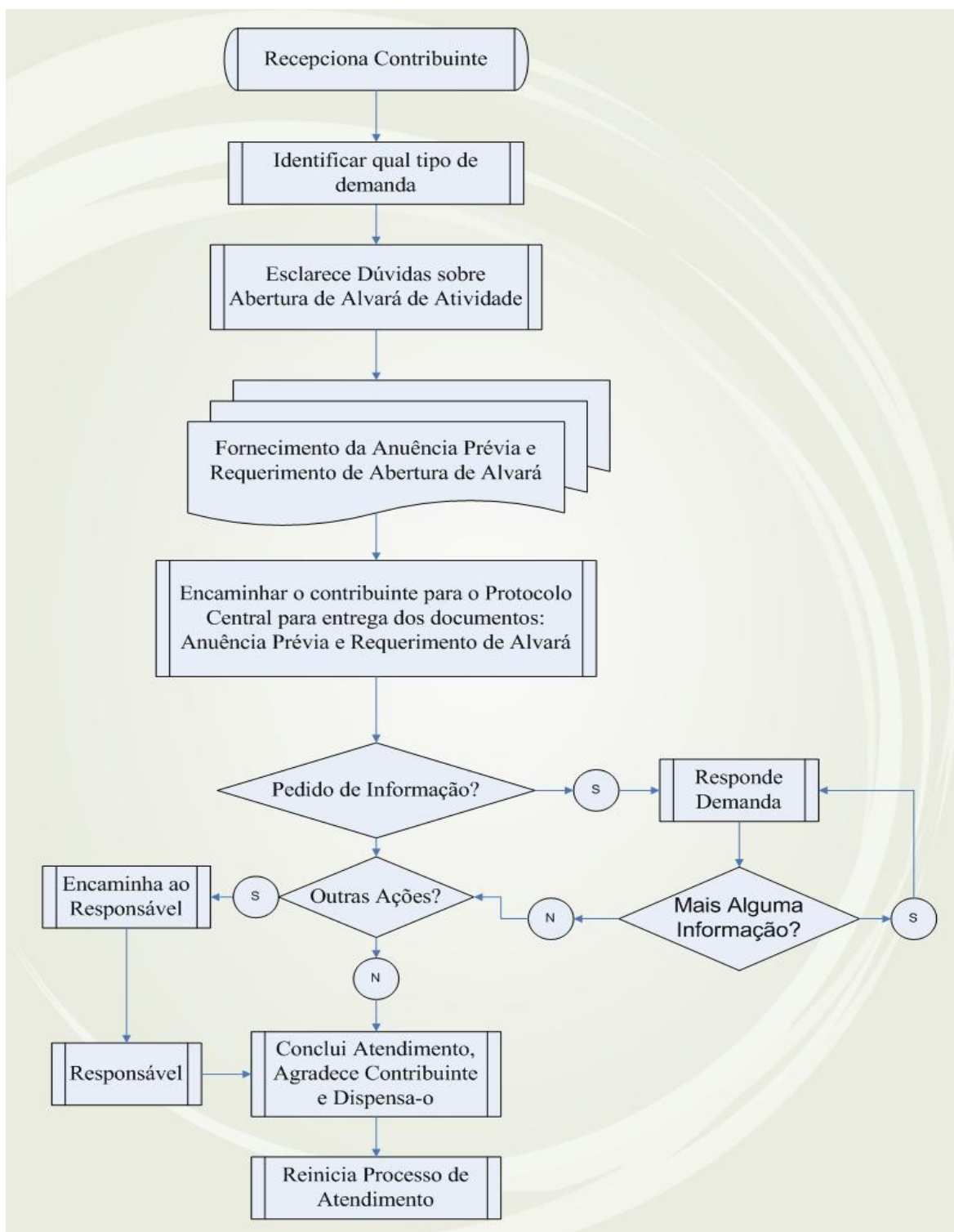
1. Atender/recepcionar o contribuinte/cidadão demandante da ação.
2. Prestar atenção aos anseios do contribuinte e passar todas as informações necessárias referente ao pedido.
3. Esclarecer as dúvidas referentes ao procedimento de fechamento de Alvará de Atividade de Funcionamento, informando quais documentos deverão ser entregues com o requerimento.
4. Fornecer o requerimento de fechamento de Alvará de Atividade.
5. Indica ao contribuinte onde fica o Protocolo Central para dar entrada dos documentos: Requerimento de Fechamento de Alvará de Atividade, Alvará de Atividade e Licença Sanitária.
6. Recebe o processo de pedido de Baixa de Alvará de Atividade.
7. Confere os documentos necessários e a exatidão dos mesmos.
8. Verificar no sistema de banco de dados, nesse caso, Sistema Betha Tributos, se o(s) contribuinte(s) tem algum débito, procedendo à emissão dos valores das dívidas ao contribuinte e do devido pagamento dos mesmos.
9. Na área Econômico no Sistema Betha Tributos, proceder a baixa do econômico do contribuinte requerente.
10. Emitir a DAM (Documento de Arrecadação Municipal) do Proporcional de Alvará de Atividade e havendo Prestação de Serviços, emitir também a DAM de ISS.
11. Emitir a Certidão de Baixa de Alvará de Atividade.
12. Emitir C.I. (Comunicado Interno), direcionando o processo de pedido baixa de alvará de atividade para o Departamento de Vigilância Sanitária (VISA) para o cancelamento da Licença Sanitária.
13. Encaminhar processo para o visto da Chefia e Diretor do Departamento de Cadastro e Tributação.
14. Protocolar processo e enviá-lo a VISA.



15. Comunicar ao contribuinte informando a conclusão da Baixa do Alvará de Atividade e sua retirada.
16. Entregar a(s) DAM(s) e a Certidão de Baixa do Alvará de Atividade ao contribuinte informando da necessidade de pagamento de suas dívidas para evitar que vá para a Dívida Ativa.
17. Processo retornado da VISA, analisar pareceres dos demais departamentos e fazer as devidas ações posteriores.
18. Encaminhar o processo de pedido de Baixa do Alvará de Atividade para o Protocolo/Arquivo.





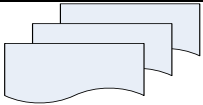
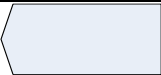

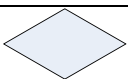
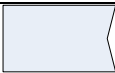



## 5.2 FLUXOGRAMAS

### 5.2.1 Fluxograma do Atendimento

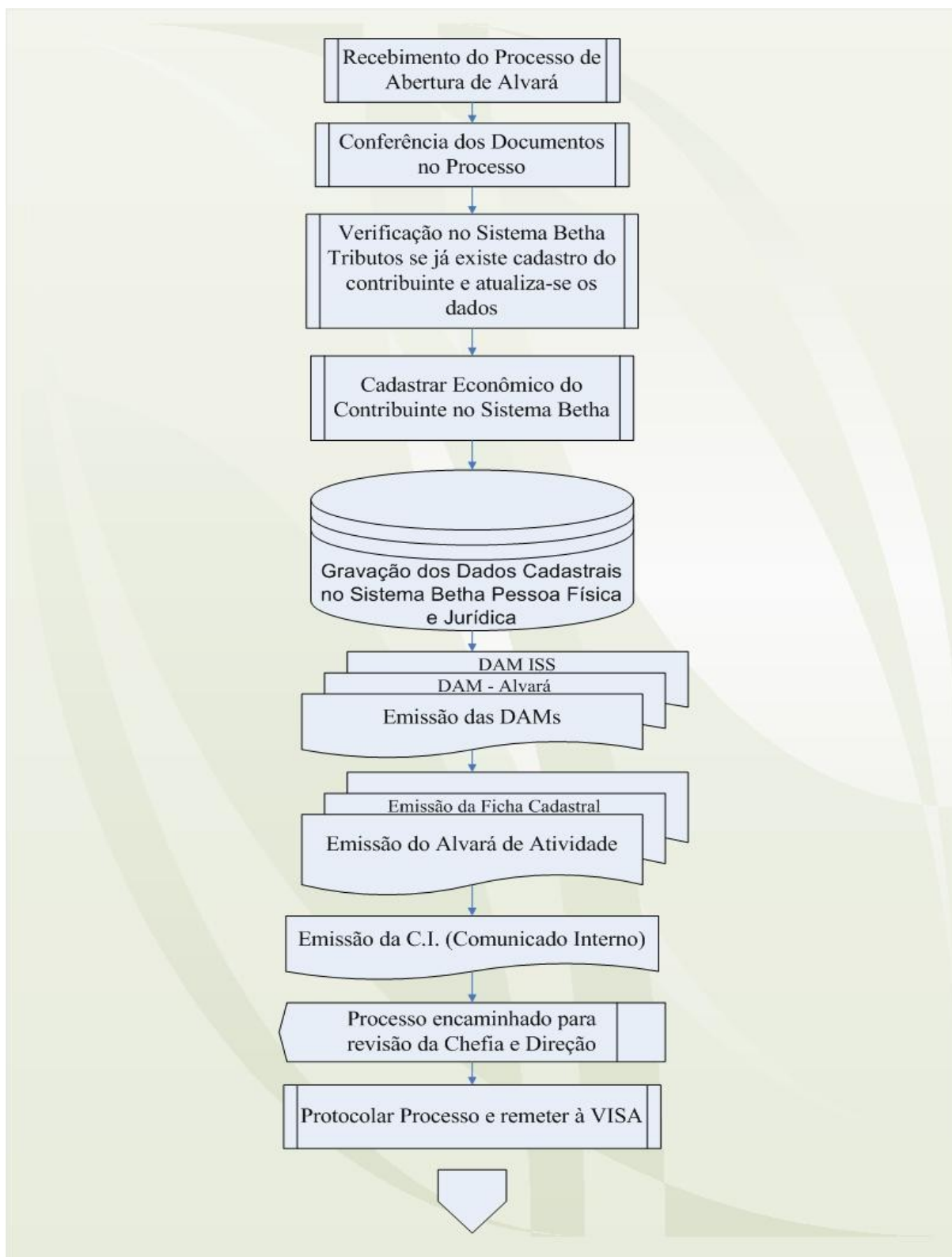


Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.

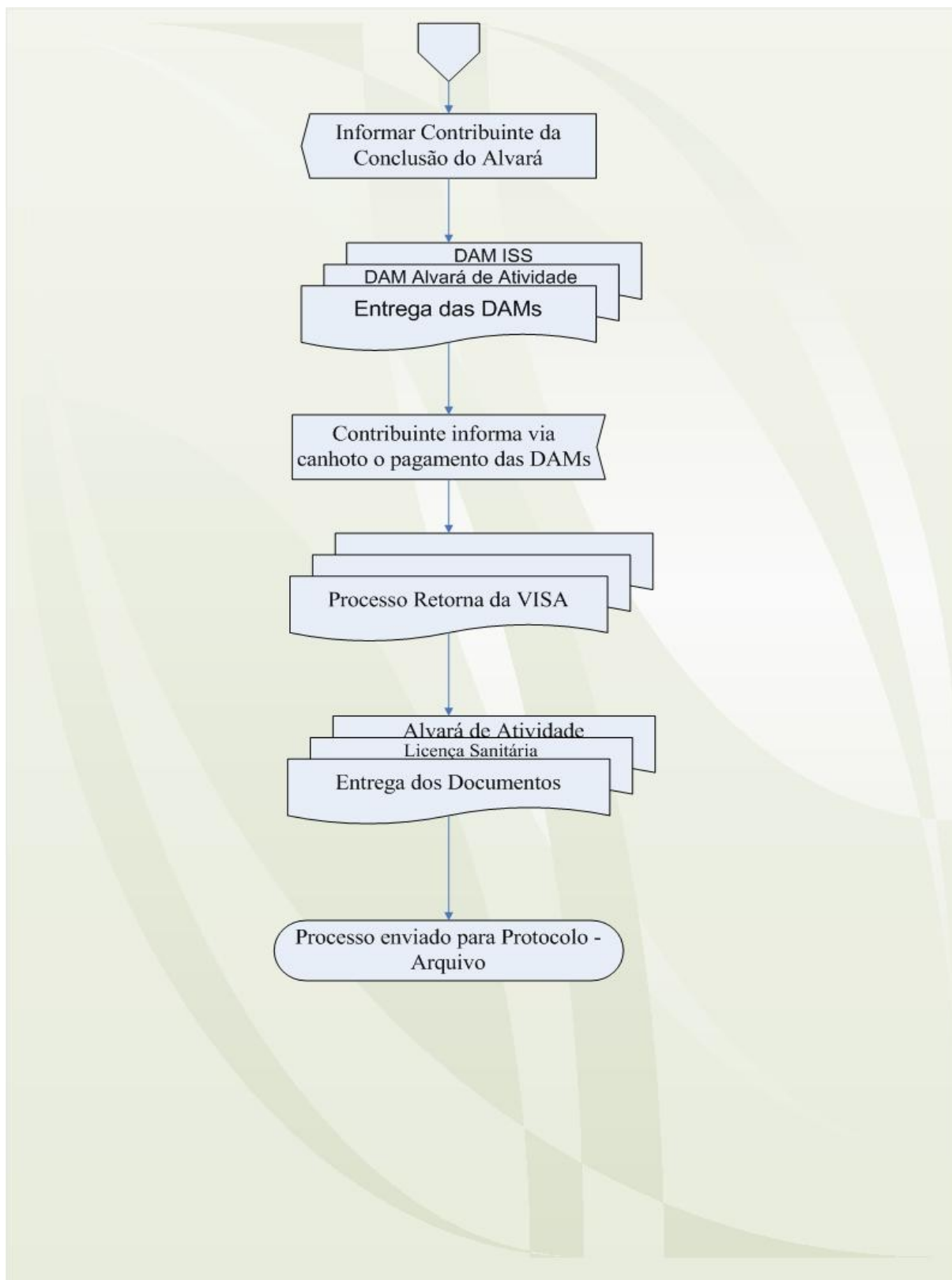
*Legenda:*

	Início
	Documento
	Procedimento
	Retornar
	Documento Múltiplo
	Informação ao Usuário
	Gravação/Armazenamento
	Decisão
	Mensagem ao Usuário
	Conector de Fluxo
	Término
	Arquivamento

### 5.2.1 Fluxograma Expedição de Alvará



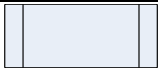

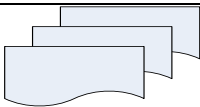
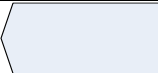
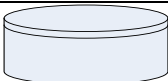
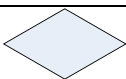
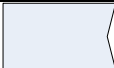






Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.

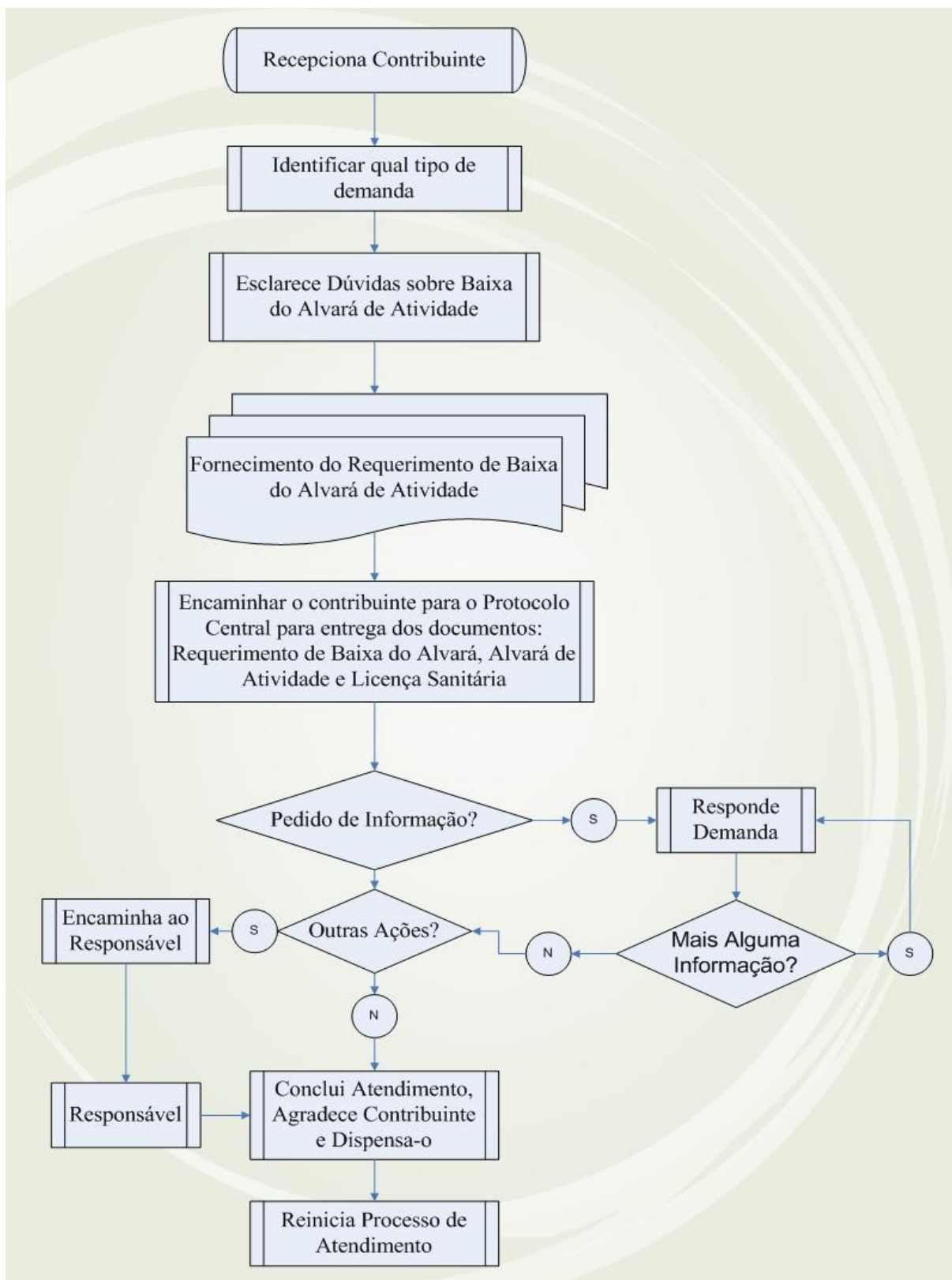


Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.

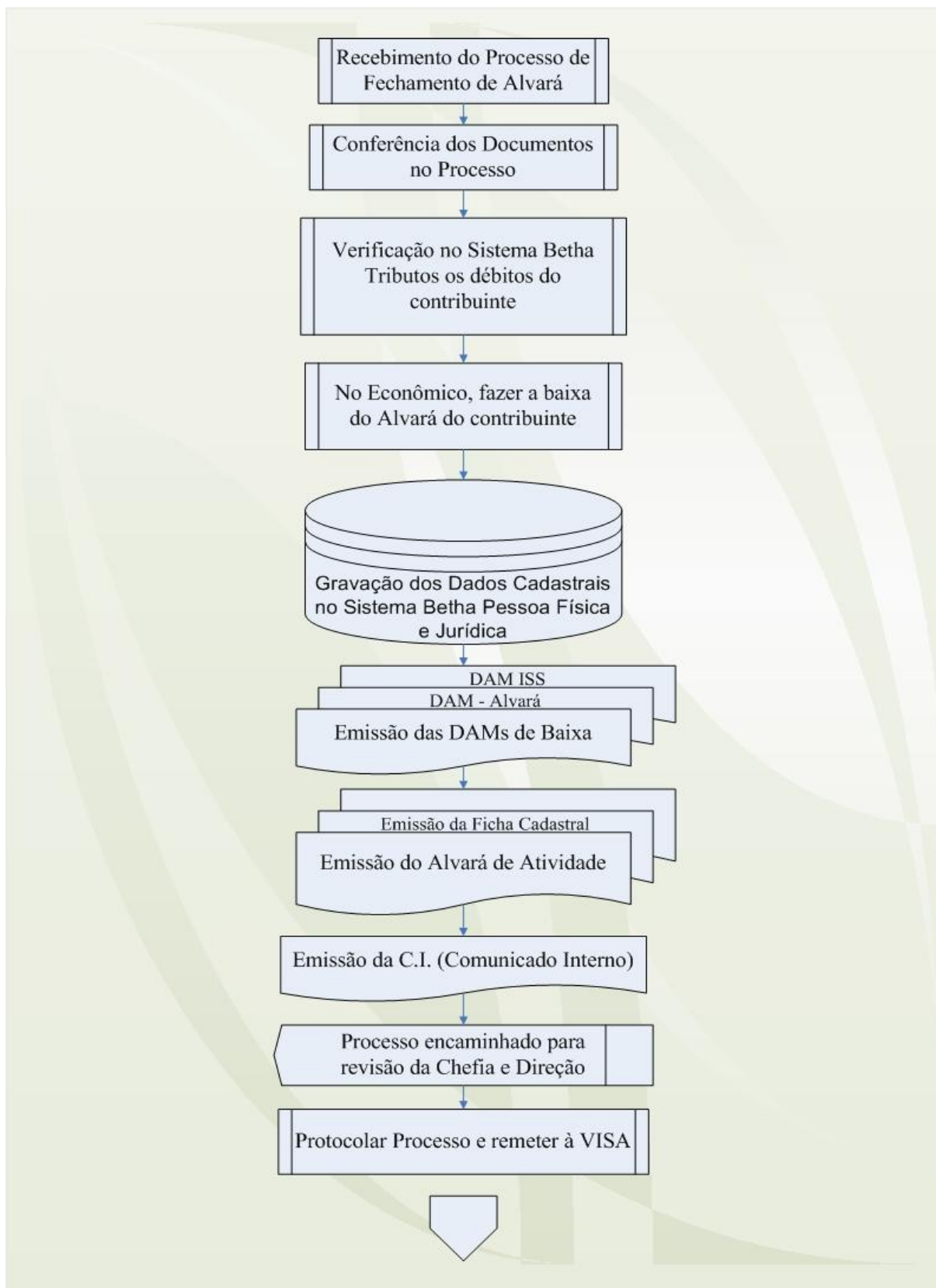
*Legenda:*

	Início
	Documento
	Procedimento
	Retornar
	Documento Múltiplo
	Informação ao Usuário
	Gravação/Armazenamento
	Decisão
	Mensagem ao Usuário
	Conector de Fluxo
	Referência ligando páginas
	Término
	Arquivamento

### 5.2.3 Fluxograma Baixa de Alvará de Atividade

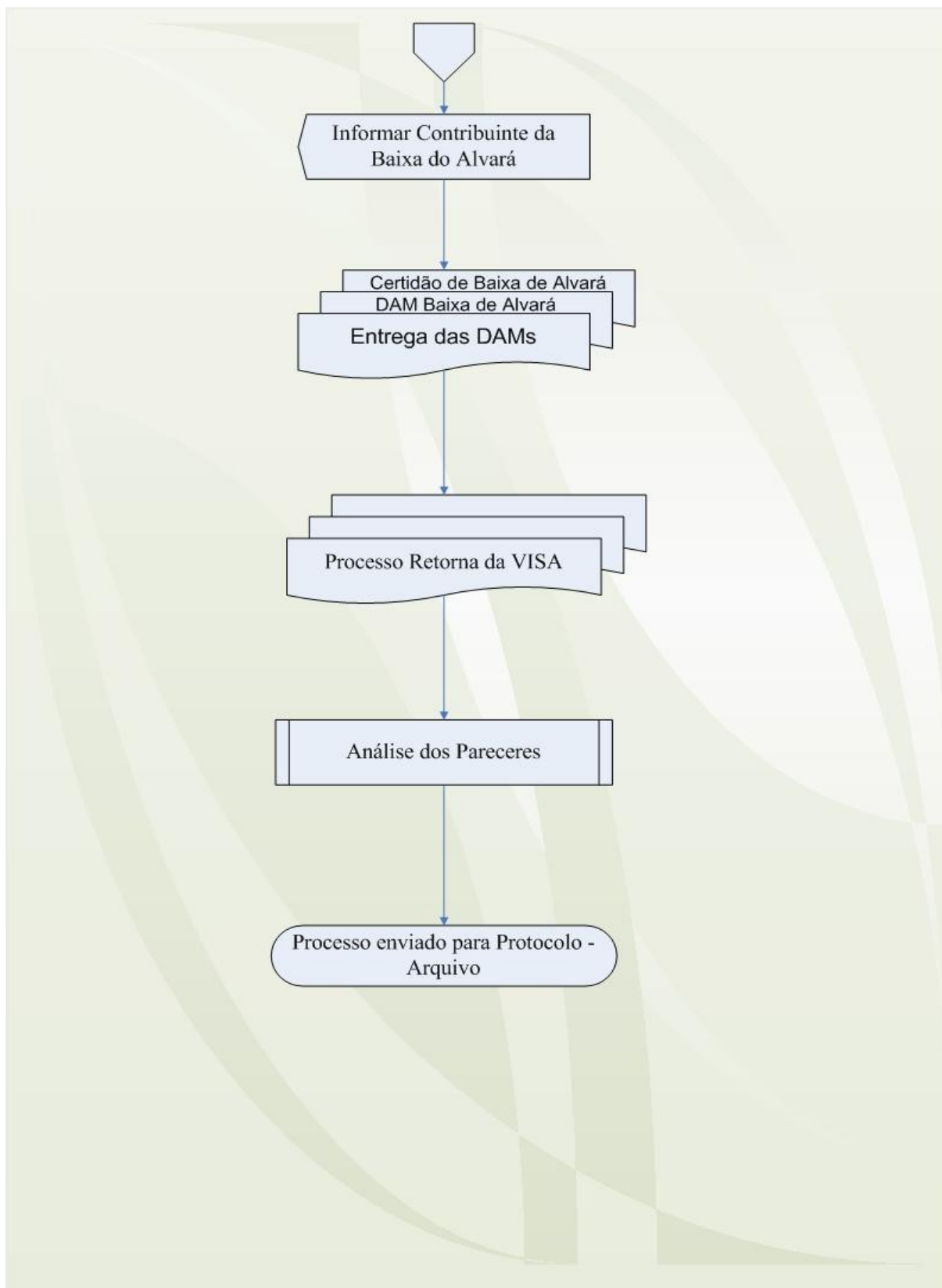


Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.



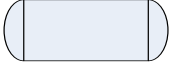

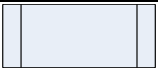

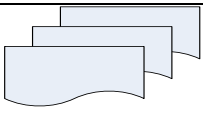
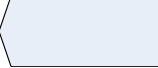

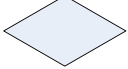





Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.





Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Visio Professional 2003.

*Legenda:*

	Início
	Documento
	Procedimento
	Retornar
	Documento Múltiplo
	Informação ao Usuário
	Gravação/Armazenamento
	Decisão
	Mensagem ao Usuário
	Conector de Fluxo
	Referência ligando páginas
	Término
	Arquivamento

## CONCLUSÃO

Tendo em vista a melhoria no serviço público municipal, buscou-se verificar com o tema do trabalho: Manual de Procedimentos para a área de Cadastro e Tributação de Alvarás de Atividade, no Departamento de Cadastro e Tributação, partindo-se da problemática quanto à falta de padronização nos procedimentos internos e externos, se a mesma gera ações duvidosas nos microprocessos, tais como: fazer um cadastro de uma empresa e obter o Alvará de Atividade, alterar os dados cadastrais do IPTU, parcelamento das Dívidas Ativas como também nas ações de ITBI. Após entrevistas e análise de dados, o referido manual será de grande valia, tanto para o servidor quanto para o contribuinte.

Verificou-se que uma parte considerável de servidores sente-se despreparada para executar adequadamente suas funções também pela ausência de cursos especializados, tornando o trabalho moroso e com falhas em seus procedimentos.

Como objetivo geral, foi proposto um Manual de Procedimentos para a área de Cadastro e Tributação de Alvarás de Atividade, no Departamento de Cadastro e Tributação, sendo que para isto, foram cumpridos os objetivos específicos por meio da identificação dos macroprocessos do Departamento de Cadastro e Tributação, os quais são conhecidos de forma geral pelos funcionários, porém foram notadas lacunas nos microprocessos que facilmente serão resolvidas com a implementação do manual de procedimentos internos, já que não existe um método, um documento legal com os procedimentos necessários, os quais podem contribuir para a melhoria do serviço público municipal, trazendo mais agilidade e proficiência devido à padronização nos trabalhos desempenhados.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Disponível na Internet: <http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070605135435AAhvdls>. Acesso em 02 set. 2008.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Especialização em Gestão Pública Municipal: Processos Administrativos**. Florianópolis/SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

PREFEITURA DA LAPA. **Decreto N.º 8619**: Regimento Interno da Prefeitura de Lapa/PR. Lapa/PR. 2002.

## ANEXOS

Questões para a entrevista:

Para embasar meu Projeto Técnico da Universidade Federal do Paraná – UFPR, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, busca-se verificar como os servidores públicos municipais vêm os procedimentos internos no Departamento de Cadastro e Tributação e analisar se com um Manual de Procedimentos Internos ajudará a concluir as tarefas mais adequadamente. A todos, agradeço pela colaboração.

1. Qual é a sua idade?

- ☐ 18 a 20      ☐ 21 a 25      ☐ 26 a 30      ☐ 31 a 35  
☐ 36 a 40      ☐ 41 a 45      ☐ 46 a 50      ☐ mais de 50 anos

2. Sexo:

- ☐ Masculino      ☐ Feminino

3. Grau de Instrução

- ☐ Ensino Médio  
☐ Ensino Superior  
☐ Pós-Graduação      ☐ Mestrado      ☐ Doutorado

4. Tempo de serviço público, em anos:

- ☐ 0 a 5      ☐ 6 a 10      ☐ 11 a 15      ☐ 16 a 20  
☐ 21 a 25      ☐ 26 a 30      ☐ 31 a 35

5. Recebe orientação (curso específico ou manuais de procedimento) para desempenhar seu trabalho adequadamente?

a. Manuais de Procedimentos:

- ☐ Sim      ☐ Não

b. Curso de Aperfeiçoamento:

- ☐ Sim      ☐ Não

6. Em seu setor de trabalho, são oferecidos Manuais de Procedimentos?  
( ) Sim                      ( ) Não
7. Entre estas opções, escolha uma ou mais que você acha ser fator(es) onde deve(m) mudar em seu setor para haver mais produtividade:  
( ) Manuais de Procedimentos  
( ) Equipe de Trabalho Técnica  
( ) Ambiente de Trabalho                      ( ) Comportamento  
( ) Cursos de Especialização                      ( ) Está adequado
8. Em seu ambiente de trabalho, houve alguma mudança com relação às inovações tecnológicas? (computador, equipamentos eletrônicos)  
( ) Sim                      ( ) Não
9. Você sente dificuldade em se adaptar com as novas tecnologias oferecidas pela instituição?  
( ) sim, por quê?  
    ( ) a instituição não me oferece cursos voltados à área em que atuo.  
    ( ) não há treinamento suficiente.  
    ( ) não possuo cursos específicos  
( ) não, por quê?  
    ( ) a instituição me oferece cursos voltado à área em que atuo.  
    ( ) há treinamento o suficiente.  
    ( ) já possuo cursos específicos
10. Havendo Manuais de Procedimentos para o setor em que trabalha em sua opinião, o trabalho teria melhores resultados?  
( ) Sim                      ( ) Não  
Explique sua opção:

---

---

---

11. Em sua opinião, você acha que os servidores públicos estão tendo capacitação adequada para exercer a função que lhe foi determinada?

( ) Sim      ( ) Não

Explique sua opção:

---

---

---

12. Por que o funcionário público deve ter capacitação adequada para exercer sua função?

Múltipla escolha:

( ) Apenas para ter conhecimento na área em que atua.

( ) Para oferecer melhor atendimento ao público

( ) Crescimento Individual

13. Com relação à Lei de Responsabilidade Fiscal, você tem ciência que cada servidor público também é co-responsável por tudo que assina, podendo ser julgado pelo Tribunal de Contas por algum erro cometido que pode trazer despesas à Instituição Pública?

( ) Sim      ( ) Não